

УДК 658.11:658.15

*Солодовник Т.О., Портненко Є.В.
м. Харків, Україна*

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Постановка проблеми. Конкурентоздатність будь-якого підприємства залежить від сукупності багатьох факторів, таких як доступність ресурсів, ефективний технологічний процес, маркетингова програма. Однак, більшість процесів є загальновідомими й можуть бути скопійовані. Успіх конкретного підприємства пояснюється наявністю певного фактора, що дозволяє організації бути лідером у своєму сегменті. Багато дослідників таким фактором вважають персонал.

Усвідомлення значущості людського фактору як унікального організаційного ресурсу зробило актуальним завдання щодо розробки ефективних інструментів управління. Одним з таких інструментів є

процес адаптації працівників в організації. Від ефективності організації цього процесу залежить результативність подальшої роботи й можливість реалізації здібностей співробітника, а так само досягнення цілей організації в цілому.

У багатьох українських організаціях, зокрема на промислових підприємствах, належним чином не налагоджена система адаптації персоналу. Увага приділяється одному або декільком аспектам адаптації, а не системі адаптації в цілому. Найчастіше це пов'язано з нерозумінням важливості адаптації персоналу як інструмента управління людськими ресурсами, не прозорістю залежності процесу адаптації й ефективності роботи того або іншого співробітника. Цей факт робить дане дослідження й актуальним для сучасного менеджменту.

Аналіз літератури свідчить, що увага до людини як учасника процесу виробництва з'явилася ще на рубежі XIX-XX століть. Ф. Тейлор, М. Фолет, Ф. Гілберт, Ф. Герцберг, Е. Мейо, А. Маслоу зробили вагомий внесок у науку управління, намагаючись довести залежність економічного розвитку виробництва від людських ресурсів, а також у становлення концепції управління людськими ресурсами.

Великий теоретичний і практичний внесок у вивчення проблеми адаптації нових співробітників до організації з погляду психології внесли праці Б. Ананьєва, С. Ареф'єва, Є. Клімова, Ф. Березіна, Г. Никифорова, А. Русалинової, М. Яницького та інших. Проте вчені того часу розглядали адаптацію персоналу лише з точки зору психологічного стану працівника й не досліджували механізми впливу адаптації персоналу на організаційну ефективність у цілому.

Становлення теорії й практики управління людськими ресурсами багато в чому визначає сучасні підходи до роботи з персоналом. Наукові дослідження, проведені П. Друкером, К. Боуменом, Р. Мидом, Т. Пітерсом, Г. Мінцбергом, Д. Тисом, Р. Уотерменом й іншими дозволили пов'язати управління персоналом з ресурсною концепцією, що стало важливим кроком в усвідомленні унікальності й специфічності людини як організаційного ресурсу, що лежить в основі конкурентних переваг конкретної організації. Вони не виділяють адаптацію людини як самостійний елемент, який дозволяє підвищити організаційну ефективність, але говорять про ролі людського фактора при аналізі ефективності роботи підприємства в цілому.

Виклад основного матеріалу. Поєднання управлінських і психологічних наук у рамках концепції управління людськими ресурсами

дає сучасне визначення адаптації персоналу як явища і як процесу, а також дозволяє розробити інструмент управління адаптацією персоналу. Адаптація людини - це процес його пристосування до середовища організації, основою якого є співвідношення професійних якостей людини з рівнем потреби організації в цих якостях.

З розробок учених і практиків кінця XX - початку XXI століття видно, що процес адаптації персоналу не обмежується тільки психологічною комфортністю людини, а містить у собі ряд аспектів, а саме:

- професійний аспект містить у собі визначення відповідності знань, умінь і навичок конкретного працівника з організаційною потребою в них;
- соціально-психологічний аспект - це адаптація власних цінностей і норм конкретної людини до норм і цінностей людей, що працюють у компанії, а також до організаційної культури;
- організаційний аспект заснований на розумінні й прийнятті співробітником свого організаційного статусу, структури організації й існуючих механізмів управління;
- психофізіологічний аспект - це пристосування працівника до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці;
- економічний аспект є пристосуванням співробітника до економічних умов праці.

Елементи даних аспектів мають значний взаємний вплив. Цей факт вимагає комплексного підходу до реалізації моделі адаптації персоналу. Найбільше тісно пов'язані між собою професійний та соціально-психологічний аспект. Значною мірою впливає на всі аспекти адаптації персоналу задоволеність фінансовою винагородою як елемент економічного аспекту. Важливою чинником при управлінні процесом адаптації персоналу є взаємозалежність запропонованих аспектів.

Людина, маючи певні знання про організацію, маючи стосовно неї певні наміри й виходячи зі своїх цілей і поточних можливостей, вступає у взаємодію із цією організацією, намагаючись зайняти в ній певне місце, виконувати певну роботу й одержувати певну винагороду.

Організація відповідно до своїх цілей, структури, специфіки й змісту діяльності розраховує прийняти на роботу такого працівника, який володіє необхідними кваліфікаційними й особистісними характеристиками. Такий працівник повинен відігравати певну роль в організа-

ції, тобто виконувати певну роботу, давати необхідний результат, за який отримує певну винагороду.

Дуже часто саме невідповідність ролі, що пропонує організація людині, її претензіям займати певне місце в організації, є основою конфлікту між людиною й організаційним оточенням.

Виходячи із цього, процедура адаптації працівника повинна починатися з розуміння своєї ролі в організації: йому повинно бути відомо й зрозуміло не тільки зміст діяльності й способи її здійснення, але й зв'язок цієї діяльності із цілями й завданнями організації, її місце в загальному обсязі робіт, виконуваних колективом. Людина також повинна бути готова виконувати свою роль усвідомлено, виходячи з того, що виконання даної ролі буде давати їй певне задоволення й приведе до одержання якогось позитивного результату, що не обов'язково повинен носити матеріальний характер.

Необхідною умовою успішного входження в організацію для кожного її нового члена є вивчення системи цінностей, норм, правил і поведінкових стереотипів, характерних для даної організації. Важливо знати ті з них, які є ключовими на першому етапі взаємодії людини з організаційним оточенням і без знання яких можуть виникнути нерозв'язні конфлікти між людиною й колективом.

Відібравши людину для роботи, для виконання нею певної ролі, організація виходить з того, що цей працівник їй потрібен і й принесе користь. Тому адаптація нового працівника до умов праці в організації є винятково важливим завданням, за рішення якої в першу чергу відповідає подальше управління організацією. Успіх входження людини в організацію залежить від того, наскільки ця людина мотивована на входження в організацію, і від того, наскільки організація на початковому етапі входження в змозі її утримати.

Якщо людина сильно мотивована на членство в організації, вона буде намагатися перебороти труднощі входження й домагатися того, щоб, незважаючи на хворобливість цього процесу, адаптуватися до організаційного оточення. Якщо ж мотивація входження не дуже висока, то людина може припинити процес навчання й адаптації до організаційного оточення, відразу пішовши з організації, або ж залишитися до явного розростання конфлікту з організаційним оточенням.

На етапі входження нового працівника до організаційного оточення організація повинна вирішувати одночасно такі завдання:

- руйнувати старі поведінкові норми нового працівника;

- зацікавлювати його в роботі в організації;
- прищеплювати йому нові норми поведінки.

Для відпрацювання вітчизняними підприємствами механізму управління процесом адаптації персоналу необхідно вирішити три найважливіші проблеми:

- структурно закріпити функції управління адаптацією персоналу в системі управління організацією;
- організувати технологію процесу адаптації персоналу;
- організувати інформаційне забезпечення процесу адаптації персоналу.

Структурне закріплення функцій управління адаптацією персоналу може проходити за наступними напрямками:

1. Виділення відповідного підрозділу (бюро, відділу) у структурі системи управління персоналом.

2. Розподіл фахівців, що займаються управлінням адаптацією персоналу, по виробничих підрозділах підприємства при скороченні, координації їхньої діяльності з боку служби управління персоналом.

3. Розвиток наставництва.

Завдання підрозділу або фахівця з управління адаптацією в сфері організації технології процесу адаптації персоналу є:

- організація семінарів, курсів з різних питань адаптації персоналу;
- проведення індивідуальних бесід керівника, наставника з новим співробітником;
- інтенсивні короткострокові курси для керівників, що вступають на посаду;
- спеціальні курси підготовки наставників;
- використання методу поступового ускладнення виконуваних новим працівником завдань;
- виконання разових суспільних доручень для встановлення контактів нового працівника з колективом;
- підготовка заміни при ротації кадрів [3].

Інформаційне забезпечення процесу адаптації персоналу полягає в зборі й оцінці показників її рівня й тривалості. Збір й обробку інформації рекомендується проводити в межах процедури поточної ділової оцінки персоналу. Для вітчизняних підприємств головна проблема інформаційного забезпечення адаптації персоналу полягає в необхідності накопичення нормативних показників рівня й тривалості адаптації персоналу.

Інструментом управління адаптацією персоналу є моделювання процесу адаптації, що припускає розподіл аспектів адаптації персоналу в часі, функціональних обов'язків, контрольних функцій, а також виділення показників ефективності реалізації кожного кроку в межах єдиної моделі, що лежать в основі оцінки ефективності процесу адаптації в цілому.

У роботі із проведення адаптації працівників менеджер з персоналу повинен використовувати програму, спеціально розроблену для кожної групи посад. Основні розходження програм полягають у послідовності реалізації того або іншого аспекту адаптації персоналу й розподілі їх функцій.

Адаптація - циклічний процес, що періодично виникає в будь-якого співробітника. З появою нових технологій виробництва, розширенні ринку, внутрішньорганізаційних змін, механізми адаптації вмикаються заново. Співробітники, що найчастіше працюють на підприємстві довгий час (понад 20 років), практично не здатні самостійно засвоїти всі ці зміни. У більшості випадків підприємство організовує й направляє таких співробітників на курси підвищення кваліфікації щодо користування даними системами. Проте, без певного впливу менеджера на працівника його робота стане практично безрезультатною, він не буде розуміти, для чого ці зміни введені і яку користь вони несуть для підприємства.

Методи й способи управління адаптацією персоналу не повинні бути незмінними й постійними. Їх необхідно формувати відповідно до сучасних методик з адаптації персоналу, що розвиваються у світі, і постійно вдосконалювати залежно від вимог навколишнього середовища, від передових закордонних і вітчизняних практик.

Менеджерів необхідно звіряти корисний ефект від діяльності по адаптації персоналу з витратами на управління адаптацією. Корисний результат повинен перевищувати витрати на нього.

Слід зазначити, що будь-яка організація має певні обмеження щодо адаптації співробітника. З цієї причини одним з найважливіших чинників, за допомогою якого організація може впливати на своїх співробітників - це відбір персоналу відповідно до умов праці. Під час планування потреби підприємства в працівниках до критеріїв, які висуваються до них, рекомендується включати таку якість особистості, як адаптивність, що дозволяє роботодавцям уникнути багатьох труднощів із новим працівником.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розробок.

Таким чином, з усього вищесказаного можна зробити висновок, що процес адаптації персоналу постійний. У цьому випадку необхідно велику увагу приділяти програмам підтримки адаптованості співробітників до компанії, тобто включення заходів щодо адаптації в стратегічне управління людськими ресурсами. Також потрібно брати до уваги двобічність процесу адаптації: людина, адаптуючись до організації, викликає певні зміни з боку організації стосовно себе. Завданням управління процесом адаптації персоналу є підтримка цього балансу.

Список літератури : 1. Ананьев Б.Г. Избранные психологические труды / Б. Г. Ананьев: Том первый.– М.: Педагогика, 1980. – 235 с. 2. Арефьев С.Л. Изучение процесса профессиональной адаптации психолога в промышленности / С. Л. Арефьев : автореф. дис. канд. психол. наук / ЛГУ. – Л., 1978.– 17 с. 3. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов.— 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. —670 с. 4. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2000. – 669 с. 5. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с. 6. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен: пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с. 7. Дмитриева М.А. Психология труда и инженерная психология / М. А. Дмитриева: Учеб. пособие. Л.: Изд-во ЛГУ, 1979.– 224 с. 8. Завьялова Е.К. Социально-психологическая адаптация женщин в современных условиях (профессионально-личностный аспект) / Е.К. Завьялова : автореф. дис. док. психол. наук / СПбГУ. – СПб, 1998. – 37 с. 9. Новые технологии управления персоналом / Г. Н. Сартман, А.Ю. Смирнов, В.В. Гудилов, Н.В. Подхватилин – СПб.: Речь, 2003. – 240 с.

Bibliography (transliterated): 1. Anan'ev B.H. Yzbrannyye psikhologicheskyye trudy / B. H. Anan'ev: Tom pervyy.– M.: Pedahohyka, 1980. – 235 s. 2. Aref'ev S.L. Yzuchenye protsessa professyonal'noy adaptatsyy psikhologa v promyshlennosty / S. L. Aref'ev : avtoref. dys. kand. psikhol. nauk / LHU. – L., 1978.– 17 s. 3. Vykhanskyy O. S. Menedzhment : uchebnyk / O. S. Vykhanskyy, A. Y. Naumov.— 4-e yzd., pererab. y dop. — M.: Ekonomystъ, 2006. —670 s. 4. Upravlenye orhanyzatsyey: Uchebnyk / Pod red. A.H. Porshneva, Z.P. Rumyantsevoy,

N.A. Salomatyna. — 2-e yzd., pererab. y dop. — M.: YNFRA-M, 2000. — 669 s. 5. Mykhaylova L.I. Upravlinnya personalom. Navchal'nyy posibnyk. — K.: Tsentr uchbovoyi literatury, 2007. — 248 s. 6. Boumen K. Osnovy stratezhicheskogo menedzhmenta / K. Boumen: per. s anhl. — M.: Banky y byrzhzy, YuNYTY, 1997. — 175 s. 7. Dmytryeva M.A. Psykholohyya truda y ynzhenernaya psykholohyya / M. A. Dmytryeva: Ucheb. posobye. L.: Yzd-vo LNU, 1979.— 224 s. 8. Zav'yalova E.K. Sotsyal'no-psykholohycheskaya adaptatsyya zhenschyn v sovremennykh uslovyakh (professional'no-lychnostnyy aspekt) / E.K. Zav'yalova : avtoref. dys. dok. psykol. nauk / SPbHU. — SPb, 1998. — 37 s. 9. Новые tekhnolohyy upravlenyya personalom / H. N. Sartman, A.Yu. Smyrnov, V.V. Hudylov, N.V. Podkhvatylyn — SPb.: Rech', 2003. — 240 s.

Солодовник Т.О., Портненко Є.В.

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У статті розглянуто значення процесу адаптації як інструмента організаційного розвитку, проаналізовано стан системи адаптації персоналу на вітчизняних промислових підприємствах, запропоновані рекомендації щодо її організації й удосконалення.

Ключові слова: адаптація персоналу, організаційний розвиток, задоволеність працею, плінність кадрів.

Солодовник Т.А., Портненко Е.В.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

В статье рассмотрено значение процесса адаптации как инструмента организационного развития, проанализировано состояние системы адаптации персонала на отечественных промышленных предприятиях, предложены рекомендации по её организации и усовершенствованию.

Ключевые слова: адаптация персонала, организационное развитие, удовлетворенность трудом, текучесть кадров.

T. Solodovnyk, E. Portenko

ORGANIZATION OF ADAPTATION OF STAFF FOR ENTERPRISE PROMISHLENNOM

The article discusses the importance of the adaptation process as a tool for organizational development, analyzes of adaptation of the personnel at domestic factories, recommendations on its organization and improvement.

Keywords: adaptation personnel, organizational development, job satisfaction, turnover.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2015